

ROZDZIAŁ 2

Uwarunkowania i konsekwencje innowacyjności organizacji w gospodarce współdzielenia

Elżbieta SKRZYPEK

ORCID: 0000-0003-1076-6600

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny

Adam SKRZYPEK

ORCID: 0000-0001-7644-0107

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Społecznych

2.1. Wprowadzenie

W warunkach społeczeństwa wiedzy podstawą funkcjonowania i rozwoju organizacji są innowacje, które wiążą się z wiedzą, kreatywnością i przedsiębiorczością. Innowacje kształtują innowacyjność gospodarki, a zatem i przedsiębiorstw. Innowacje przesądzają o miejscu, jakie zajmuje dany podmiot w walce konkurencyjnej o coraz bardziej wymagającego klienta, który powinien być zadowolony, usatysfakcjonowany i lojalny. W warunkach wzrostu znaczenia technologii informacyjno-komunikacyjnych i rozwoju społeczeństwa sieciowego nasilają się zjawiska współdzielenia, które wyznaczają nowe trendy i kierunki zachowań rynkowych współczesnych konsumentów. Wzrasta znaczenie prosumpcji, w tym prosumpcji cyfrowej. Coraz bardziej zwinne, inteligentne, oparte na wiedzy organizacje poszukują nowych, efektywnych sposobów dotarcia do klienta z wykorzystaniem grywalizacji, której rola w procesach biznesowych systematycznie wzrasta.

2.2. Gospodarka współdzielenia i powody jej pojawienia się

Gospodarka współdzielenia wpisuje się we współczesną ekonomię, która kształtuje się w warunkach globalizacji, rosnącego znaczenia nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych i rozwoju wiedzy¹. Powstaje coraz więcej sieci o lokalnym i globalnym zasięgu. Współdzielenie dóbr staje się koniecznością, bo forma ta umożliwia bardziej efektywne ich wykorzystanie. Magazyn „Time” w 2010 roku wymienił *sharing economy* jako jedną z 10 idei, która odmieni świat². Powodem pojawienia się i wzrostu zainteresowania gospodarką współdzielenia są czynniki ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. Rozwój cyfrowych technologii ułatwia kontakty i prowadzi do obniżki kosztów. Ponadto przewidywania, według danych WHO, dotyczące urbanizacji do 2050 roku mówią o tym, że około 70% społeczności globalnej, liczącej ponad 9 mld, będzie mieszkać w miastach, co sprzyjać będzie powstawaniu nowych form gospodarki współdzielenia³. Badania wskazują⁴, że powodem uczestnictwa społeczeństw we wspólnej konsumpcji są poważne problemy ekologiczne i środowiskowe. Gospodarka współdzielenia najbardziej rozwinęła się w USA i Europie⁵.

Z raportu „Współdziel i rządź” wynika, że u podstaw pojawienia się ekonomii współdzielenia znalazły się⁶:

- przełom technologiczny (Internet, używanie smartfonów),
- ograniczony dostęp do zasobów, koszt alternatywny posiadania dóbr i usług jest wyższy od kosztów dostępu do tych produktów i usług,
- urbanizacja,
- zmiany demograficzne i społeczne.

¹ E. Skrzypek, *Sharing economy – wybrane problemy*, „Problemy Jakości” 2019, nr 10, s. 3-8.

² A. Pizaru, *Peer-to-peer travel: blessing or blight?*, „International Journal of Hospitality Management”, Complete 2014, nr 38.

³ M. Leszczyńska, K. Łopaciński, *Współdzielenie i kokreacja jako przejawy nowych trendów w ekonomii*, „Informatyka Ekonomiczna. Business Informatics” 2017, nr 2(44), s. 73-81.

⁴ B.F. Malinowski, *Różne oblicza sharing economy*, 2016. http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=DFE8A2F9EB1F43E19D0F6AD1B9C7DCB6, (data dostępu: 16.08.2019).

⁵ M. Banaszak, *Ekonomia współdzielenia jako alternatywny kierunek rozwoju miast*, „Ekonomia Społeczna” 2016, nr 1, s. 51-59.

⁶ Raport 2016: *Współdziel i rządź. Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje*, Warszawa 2016, PwC Polska, s. 3.

Rozwój gospodarki współdzielenia ma swoje źródła w⁷:

- globalnym upadku gospodarki drugiej rewolucji przemysłowej,
- narastających problemach związanych z degradacją środowiska,
- problemach związanych z przeludnieniem miast,
- pogarszającej się jakości życia,
- problemach komunikacyjnych, korkach, hałasie w miastach.

Innowacyjna komunikacja, rosnąca skala dostępu do Internetu to czynniki, które przyspieszyły proces powstawania *sharing economy*. Nowe przełomowe technologie, Internet i technologie cyfrowe sprawiły, że koszt dotarcia producenta do konsumenta jest coraz niższy. Ekonomia społeczna i działania podejmowane w jej obszarze mogą prowadzić do rozwoju nowego nurtu społeczno-ekonomicznego⁸.

Gospodarka współdzielenia bywa różnie określana⁹:

- gospodarka współdzielona (*shareconomy*) to wspólna forma konsumpcji, produkcji, finansowania i uczenia się,
- gospodarka na żądanie (*ondemand*) obejmuje platformy, które kojarzą klientów z dostawcami w celu natychmiastowej realizacji usługi,
- gospodarka (ekonomia) *freelance'u* – opiera się na niezależnych, samozatrudnionych pracownikach,
- gospodarka pracy dorywczej – *gig economy*, polega na uczestnictwie w rynku pracy i generowaniu dochodów za pomocą tzw. „gigów” czyli pojedynczych projektów, których podejmują się pracownicy, dzieląc się umiejętnościami¹⁰,
- gospodarka kolaboracyjna – *collaborative economy*,
- gospodarka uwikłana – *mesh*,
- gospodarka daru – *gift economy*,
- gospodarka dostępu – *access economy*: to dostęp ponad własność, ekonomia tłumu koncentruje się na modelach ekonomicznych napę-

⁷ R. Belk, *Extended Self in a Digital World*, "Journal of Consumer Research" 2013, Vol. 40, nr 3.

⁸ A. Skrzypek, *Konsumpcjonizm a ekonomia współdzielenia*, „Problemy Jakości” 2019 nr 9, s. 2-8.

⁹ J. Hamari, M. Sjöklint, A. Ukkonen, *The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption*, "Journal of the Association for Information Science and Technology" 2016, nr 67(9): 2047-2059, s. 2047.

¹⁰ B. Sztokfisz, *Gospodarka współdzielenia – pojęcie, źródła, potencjał*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2017, nr 6(966), s. 89-103.

- dzanych przez „tłum”, np. *crowdsourcing* i *crowdfunding* – to gospodarka cyfrowa, którą napędzają technologie cyfrowe. Podobnie ekonomia platformy oparta jest na platformach cyfrowych,
- gospodarka na żądanie – *on-demand economy*,
 - antykonsumpcja – *anti-consumption*,
 - różni się też współdzielenie i pseudowspółdzielenie – *pseudo-sharing*.

W *sharing economy* ważna rola przypada prosumentom, którzy mają możliwości dotarcia do szerokiej grupy odbiorców. Twórcą terminu prosument jest A. Toffler. Prosumpcja utożsamiana jest z wszelkimi rodzajami działalności, w ramach której wykonawca podejmuje różne czynności, mające na celu stworzenie dóbr, które zaspokoilyby jego potrzeby¹¹. Dzisiejsi prosumenci nazywani są prosumentami trzeciej fali. Nawiązują oni współpracę z producentami, są współtwórcami oferty rynkowej przedsiębiorstw. Prosument to efekt połączenia funkcji konsumenta i producenta¹². Prosument to osoba, która chce mieć udział w tworzeniu oferty produktów i usług przedsiębiorstw. Podejmując decyzje w zakresie kształtowania produktów i usług osoba ta ma szeroką wiedzę¹³.

Prosumenci mogą tworzyć następujące grupy¹⁴:

- prosumenci, których aktywność wyraża się w wypowiedzaniu opinii i oceny produktów na forach internetowych lub stronach sklepów,
- prosumenci, którzy w sposób aktywny odpowiadają na akcje organizowane przez przedsiębiorstwa i uczestniczą w inicjatywach, które prowadzą do uatrakcyjnienia oferty firmy,
- prosumenci określani mianem innowatorów, którzy uczestniczą we wskazanych formach aktywności przedsiębiorstw, ponadto podejmują próby wpływania na ofertę przedsiębiorstw poprzez tworzenie własnych projektów produktów lub usług i przedstawianie ich przedsiębiorstwu.

¹¹ D. Gach, *Pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy klientów*, „E-mentor” 2008, nr 23.

¹² E. Szul, *Prosumpcja jako aktywność współczesnych konsumentów – uwarunkowania i przejawy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 31, s. 348.

¹³ R. Wolny, *Prosumpcja i prosument na rynku e-usług*, „Konsumpcja i Rozwój” 2013, Vol. 1, nr 4, s. 16.

¹⁴ E. Szul, *Prosumpcja...*, *op. cit.*, s. 335.

Prosumpcja to zjawisko, w którym procesy związane z konsumpcją i produkcją splatają się, aż do zatarcia różnic między nimi¹⁵. Jest to także aktywność, którą podejmuje konsument w celu podniesienia wartości, przypisywanym przez konsumenta produktów oraz usług, które konsument nabywa¹⁶. Proces prosumpcji nasila się. Wśród czynników, które wpływają na jego rozwój należy wskazać¹⁷:

- postęp technologiczny, rozwój Internetu, rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (ITC),
- rozwój nowych metod badawczych (techniki jakościowe, *eye tracking*),
- aktywność przedsiębiorstw (przeniesienie części działalności przedsiębiorstw na konsumenta, korzystanie z wiedzy klienta i wykorzystywanie jej podczas procesu rozwoju produktów),
- rozkwit wiedzy (rozwój kreatywności, dążenie do wyznaczonego celu, wkroczenie w erę postmodernizmu),
- trendy ekonomiczne i społeczne (wzrost długości czasu wolnego, wzrost kosztów pracy, tworzenie spersonalizowanych ofert).

Aktywność prosumentów w Internecie obejmuje¹⁸:

- wyrażanie opinii i uwag na temat produktów,
- dodawanie komentarzy na temat produktów,
- zapoznawanie się z opiniami innych konsumentów,
- dobrowolne kontaktowanie się z producentem za pomocą Internetu, zadawanie pytań na temat produktów, z których korzysta konsument lub zamierza korzystać,
- uczestniczenie w akcjach organizowanych przez oferentów w Internecie, dzięki czemu konsument staje się współtwórcą produktu, opakowania, marki oraz współtwórcą działań promocyjnych np. hasła lub kampanii reklamowej.

¹⁵ C. Bywalec, L. Rudnicki, *Konsumpcja*, PWE, Warszawa 2002, s. 145.

¹⁶ M. Mitrega, *Czy prosumpcja w dobie kryzysu to zjawisko jednowymiarowe. Eksploracja wśród użytkowników portali społecznościowych*, „Problemy Zarządzania” 2013, Vol. 11(1940), t. 1, s. 44.

¹⁷ R. Wolny, *Prosumpcja*, op. cit., 2013, s. 152-153.

¹⁸ A. Baruk, A. Iwanicka, *Prosumpcja jako trend konsumencki w opiniach potencjalnych prosumentów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy zarządzania, finansów i marketingu” 2015, nr 41, s. 187.

D. Dusi wskazał na następujące zalety prosumpcji cyfrowej¹⁹:

- rozwój twórczości i proaktywności konsumentów,
- demokratyzacja innowacji poprzez angażowanie użytkowników produktów i usług w proces ich projektowania,
- generowanie informacji i dzielenie się nimi w Internecie,
- prosumenci utożsamiani są z aktywnymi obywatelami,
- wpływ na reorganizację gospodarczą.

2.3. Innowacyjność jako fundament rozwoju organizacji w społeczeństwie wiedzy

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy oraz poziom niepewności i ryzyka wymaga umiejętności sprawnego zarządzania organizacjami i zwiększonej efektywności organizacyjnej²⁰. N. Stieglitz i K. Heine podkreślają, że strategia biznesowa i określający ją zestaw działań mają istotny wpływ na zakres i szybkość wprowadzania innowacji²¹. Ch. Freeman twierdzi, że „(...) nie wprowadzać innowacji, to znaczy umierać”²².

Innowacyjność jest warunkiem koniecznym osiągnięcia skuteczności w globalnej konkurencji. Rozwój przedsiębiorstwa nie jest możliwy bez innowacyjności. Tworzenie oraz wprowadzanie na rynek nowych dóbr, nowych technologii a także restrukturyzacja systemów organizacyjnych stanowią źródło tworzenia podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej wiedzy. Przedsiębiorstwa, które nie wprowadzają innowacji obumierają, dlatego istnieje konieczność budowania tradycji innowacji w przedsiębiorstwie²³. Wśród przyczyn wprowadzania innowacji przedsiębiorstwa wymieniają:

¹⁹ D. Dusi, *The Perks and Downsides of Being a Digital Prosumer: Optimistic and Pessimistic Approaches to Digital Prosumption*, "International Journal of Social Science and Humanity" 2016, Vol. 6, No 5, s. 377-378.

²⁰ E. Skrzypek, *Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H, Oeconomia” 2013, nr 47(1), s. 167-178.

²¹ N. Stieglitz, K. Heine, *Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm*, "Strategic Management Journal" 2007, nr 28, s. 1-15.

²² *Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „e-mentor” 2011, nr 3(40), s. 7.

²³ Ch. Freeman, L. Soete, *The Economics of Industrial Innovation*, The MIT Press, Cambridge (MA) 1999, s. 226.

- poprawę jakości produktów,
- konieczność utrzymania dotychczasowej pozycji rynkowej,
- wzmocnienie konkurencyjności,
- poprawę warunków pracy,
- ochronę środowiska,
- obniżkę kosztów materiałowych,
- obniżkę kosztów osobowych.

Z badań przeprowadzonych przez reprezentantów sztokholmskiej Szkoły Ekonomii (Ridderstate i Nordstrom) wynika, że trzy czwarte kadry kierowniczej na świecie, zarówno korporacji, jak i małych i średnich przedsiębiorstw, uważa, że wiedza i umiejętności pracowników są ważniejsze od wydajności i technologii. Te same badania upoważniły wskazanych badaczy do stwierdzenia, że zatrudnienie i utrzymanie utalentowanych pracowników będzie najważniejszym elementem strategii każdego podmiotu gospodarczego. Nowe warunki konkurencyjne, jakie wynikają z globalnego rynku, determinują modele biznesowe. Zmiany w tym obszarze są także konsekwencją zrównoważonego rozwoju. Istotą współczesnego społeczeństwa jest nowa gospodarka, która jest efektem przemysłanych zmian gospodarczo-społecznych takich jak: wysoka technologia, rozwój telekomunikacji, elektronicznego biznesu, Internetu, nowych stylów życia oraz nowych metod pracy (telepraca). Ważnym motywatorem zmian jest gospodarcza i społeczna wartość zasobów niematerialnych – wartość relacji wiedzy i własności intelektualnej. Wiedza powinna służyć zmianom gospodarki. Potrzeba kreowania i stosowania innowacji wynika z faktu, iż innowacje są uznawane za najbardziej skuteczny sposób osiągnięcia sukcesu w długiej perspektywie. Na konkurencyjnym rynku skutecznie mogą konkurować przedsiębiorstwa otwarte na nowości, postrzegające pojawiające się problemy z różnych perspektyw, wykorzystujące sygnały płynące z bliższego i dalszego otoczenia, mające zdolność przystosowywania się do zmian, zwinne, elastyczne, gotowe do podejmowania ryzyka. Innowacje stanowią duże wyzwanie dla przedsiębiorstw i często „odblokowują” potencjał organizacji do uczestniczenia w procesach globalizacji²⁴. Przedsiębiorstwa innowacyjne, poszukujące zmian i wykorzystujące nadarżające się okazje, mają szanse sprostać wyma-

²⁴ M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, free Press, New York 1990, s. 63.

ganiom konkurencyjnych rynków²⁵. Takie przedsiębiorstwa mogą pokonać konkurentów w walce o klienta.

W warunkach zmian konieczne jest troska o wzrost efektywności procesowego podejścia do innowacji²⁶.

Innowacyjność to zdolność do wdrażania innowacji, może być ona traktowana jako fundament rozwoju organizacji pod warunkiem, iż prowadzone przez przedsiębiorstwo działania nabiorą charakteru sformalizowanego, czyli zostaną ujęte w ramy tzw. przedsięwzięcia innowacyjnego, z precyzyjnie określonym zestawem i kolejnością działania, nadającymi mu charakter procesu. Kompleksowa ocena innowacyjności wymaga potraktowania tej czynności jako zbioru ocen różnych elementów wpływających na realizację innowacji, w tym oceny efektywności strategii innowacji, opłacalności przedsięwzięcia innowacyjnego, skuteczności zarządzania procesem innowacyjnym czy zdolności zarządzających do jej wprowadzenia. Innowacyjność, czyli pionierskie działania, w istotnym aspekcie technologii czy praktyki działania pozwalają na zdobycie przywództwa rynkowego²⁷. Firmy innowacyjne muszą realizować celową strategię innowacji²⁸. Innowacje kojarzą się z potrzebą zmiany na lepsze, z postępem, nowoczesnością, a ich dyfuzja do sfery praktycznego funkcjonowania przyczynia się w dużej mierze do rozwoju gospodarczego. Innowacje to najważniejsza siła napędowa gospodarki, to specyficzne narzędzia przedsiębiorczości.

Innowacje to²⁹:

- warunek sprostania wyzwaniom turbulentnego otoczenia,
- sposób na wykorzystanie szans rynkowych,
- warunek wzrostu atrakcyjności oferty rynkowej,
- element walki konkurencyjnej,
- stimulator rozwoju przedsiębiorstwa,

²⁵ P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.

²⁶ C.K. Prahalad, M.S. Krishnana, *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 5-10.

²⁷ W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 7.

²⁸ K. Poznańska, *Innowacyjność jako czynnik determinujący wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków – materiały*, Toruń 2001, s. 287.

²⁹ A. Francik, *Innowacje jako źródło przedsiębiorczości*, [w:] J. Targalski, A. Francik (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 89-90.

- środek umożliwiający minimalizowanie ryzyka,
- sprawdzony sposób uczenia i uczenia się.

Zdolność do innowacji dowodzi, że przedsiębiorstwo posiada odpowiednie zasoby, strukturę oraz skłonność do tego, by wdrażać innowacje. Innowacje wymagają mechanizmów, metod i narzędzi oraz sprawnego systemu, który umożliwi szybki przepływ wiedzy i kapitału, wprowadzanie nowych rozwiązań do gospodarki, czemu powinna sprzyjać strategia rozwojowa³⁰. Strategie innowacji są nieodzownym składnikiem strategii ogólnej przedsiębiorstwa, strategie te stanowią podstawę wszystkich procesów zarządczych w organizacji i umożliwiają kreowanie zmian w branżach, stają się podstawą dla zmian modelu organizacyjnego i biznesowego³¹. Przedsiębiorstwa innowacyjne są silnie zorientowane na innowacje, potrafią produkować nowe produkty, usługi i szybko dostosowują się do zmian otoczenia.

Kryterium przedmiotowe stanowi podstawę wyróżnienia strategii innowacyjnych, produktowych, procesowych, nakierowanych na wprowadzanie innowacji w modelu biznesowym. Kryterium specyficznych celów pozwala wyróżnić strategie dynamiczne innowacji i strategie statyczne. Ponadto w literaturze uwzględnia się takie kryteria jak poziom zarządzania, nowości, aktywności, funkcji przedsiębiorstwa czy bezpieczeństwa ekonomicznego strategii³².

W warunkach społeczeństwa informacyjnego bardzo ważną rolę pełnią innowacje otwarte³³. Koncepcja otwartych innowacji często utożsamiana bywa z procesem systematycznej, zewnętrznej eksploracji i eksploatacji wiedzy. W procesie tym przedsiębiorstwa podejmują decyzje dotyczące włączania albo też ograniczania aktywności i zaangażowania różnych podmiotów w procesy bieżącego rozwoju innowacji oraz aktywności w obszarze komercjalizacji. Otwarta innowacja wydaje się być naturalnym kierunkiem zmian w ewolucji modeli biznesowych. Tworzy odpowiednie miejsce dla działań badawczych i rozwojowych oraz takich, które przywiązu-

³⁰ W. Janasz, K. Janasz, M. Prozorowicz, A. Świadek, J. Wiśniewska, *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 39.

³¹ S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 185.

³² I. Penc-Pietrzak, *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa 2004, s. 38-40.

³³ T.M. Băjaescu, *Open Innovation in Technology upgrading*, "FAIMA Business & Management Journal" 2019, nr 7(2), s. 15-30.

ją wagę do współpracy i wspólnego wytwarzania wartości³⁴. A. Skrzypek i S. Sagan dokonują porównania innowacji otwartych i zamkniętych³⁵.

W społeczeństwie sieciowym wzrastać będzie rola innowacji otwartych, co wiąże się z nasilającymi się procesami dzielenia się wiedzą.

Tabela 1. Porównanie innowacji zamkniętych i otwartych

Zamknięta innowacja	Otwarta innowacja
Badania inicjowane i finansowane wewnątrz firmy	Badania prowadzone w konsorcjach, wyniki badań w postaci patentów lub opracowane know-how, sprzedawane bądź licencjonowane
Produkt ściśle zdefiniowany w momencie rozpoczęcia prac B+R. Wyniki odbiegające bądź wyniki, wynalazki dodatkowe często wędrują na półkę	Produkt ewoluujący ze względu na zapotrzebowanie rynku, dostępne lub pojawiające się nowe technologie, działania organizacji partnerskich
Prace B+R wyłącznie w oparciu o własną kadrę ekspertów	Prace prowadzone ze wsparciem wielu specjalistów z różnych ośrodków
Zyski ze sprzedaży produktu bazującego na wynalazku dopiero po przeprowadzeniu prac B+R procesie ochrony, wytworzeniu, przygotowaniu produktu i wprowadzeniu na rynek	W przypadku wypracowanego i udostępnionego IP zyski ze sprzedaży/licencjonowania wynalazku czerpane „od zaraz”. W przypadku pozyskania IP redukcje kosztów B+R i ochrony wynalazku. W przypadku wytwarzania nowego produktu tworzenie wspólnych patentów i rozwiązań, układy win-win
Firma wprowadzająca innowacje na rynek zapewnia sobie pozycję lidera. By ją utrzymać musi przejść fazę „przekraczania przepaści”	Firma z najlepszym i najsprawniejszym modelem biznesowym elastycznie reagująca na odpowiedź rynku łatwiej radzi sobie z modyfikacją produktu i „przekraczaniem przepaści”
Konieczny ciągły monitoring działań konkurencji, czy nie czerpie korzyści z używania nie swojego rozwiązania	Korzyści komercjalizacji własności intelektualnej czerpie więcej niż jeden podmiot i więcej firm chroni wspólne rozwiązania; „po co narażać się na sądy i koszty, kiedy IP można licencjonować?”
Ryzyko niepowodzenia projektu jest skupione i ponosi je tylko firma	Ryzyko jest pomniejszone i rozproszone pomiędzy podmioty zaangażowane. Jeszcze większe obniżenie ryzyka poprzez przejęcie rozwiązania sprawdzonego np. poprzez zakup IP
Ścisłe ramy czasowe, często dyktowane przez kierunki i szybkość prac konkurencji	W przypadku otwartej innowacji proces tworzenia produktu jest związany z jego ciągłą modyfikacją i rozwojem, a kierunki zmian są elastyczne i zależne od „warunków rynkowych”, zapotrzebowania i dostępu do technologii oraz kierunku polityki partnerów

Źródło: *Otwarta versus zamknięta innowacja*, http://openin.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1 (data dostępu: 20.05. 2018).

³⁴ A. Skrzypek, *Otwarte innowacje jako narzędzie efektywnego zarządzania wiedzą*, „Problemy Jakości” 2019, nr 1. s. 8-14.

³⁵ A. Skrzypek, S. Sagan, *Open Innovation in Business Models*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Sectio H Oeconomia”, 2018, Vol. LII, 6, s. 97-109.

2.4. Grywalizacja jako przejaw innowacyjności w gospodarce współdzielenia

Dynamicznie zmieniające się otoczenie wymusza na przedsiębiorstwach dostosowywanie się do nowych i zmiennych warunków działania. Siłą napędową rozwoju współczesnych przedsiębiorstw staje się zdolność do ciągłego uczenia się, podnoszenia kompetencji, zdobywania nowych umiejętności oraz transformowania ich w innowacje³⁶. Grywalizacja to kompilacja słów: gra i rywalizacja. To dodawanie tzw. mechaniki gier do aspektów życia, które do tej pory z graniem niewiele miały wspólnego. Grywalizacja to pewien sposób myślenia, a potem dopiero zastosowanie. Grywalizacja (ang. *gamification*) – jest to adaptacja mechanizmów znanych z gier w celu odpowiedniej modyfikacji zachowań i postrzegania ludzi w sytuacjach realnych. Odnosząc się do technicznej strony problemu można powiedzieć, że chodzi tu o przyjemność „wstrzykiwania” w codzienne aktywności cech znanych z mechaniki gier takich jak³⁷: definiowanie konkretnych zadań do zrealizowania, określenie jasnych zasad postępowania, zdefiniowanie jasnych mierników postępu, systemy nagradzania, premiovania, punktowania, rankingi osób, grup, zespołów. Po raz pierwszy terminu „grywalizacja” użył brytyjski programista Nick Pelling w 2002 roku. W biznesie pojęcie to funkcjonuje od 2010 roku³⁸. Grywalizacja to młoda dziedzina, która wypracowuje własną terminologię, definicje i systematyki³⁹. Grywalizacja zwana także gamifikacją i gryfikacją to stosowanie mechanizmów znanych z gier w procesach i sytuacjach niezwiązanych z nimi bezpośrednio⁴⁰.

³⁶ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 24.

³⁷ P. Wójcik, *Grywalizacja w projektach wytwarzania oprogramowania*, „Zarządzanie Projektami” 2015, nr 2(9).

³⁸ A. Misztal, *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2015, s. 95.

³⁹ P. Tkaczyk, *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 14.

⁴⁰ S. Deterding, D. Dixon, R. Khaled, L. Nack, *From game desing elements to gamefulness: Defining gamification* [w:] *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, NY: ACM, Nowy Jork 2011, s. 3.

J. Woźniak wskazuje na następujące cechy gry⁴¹: niezwykłość, jasny cel i zasady, dobrowolność, jasny system nagród i motywacji, natychmiastowa informacja zwrotna, przekonanie, że można wygrać, narracja – przedstawienie zjawisk lub wydarzeń, które mają swoją określoną kolejność oraz indywidualność. Grywalizacja wykorzystuje naturalną chęć człowieka do zabawy i pozwala na osiągnięcie nadrzędnego celu. Znajduje zastosowanie szczególnie wówczas, gdy marka kieruje swoje produkty do pokolenia milenialsów. Pokolenie to funkcjonuje w Internecie i korzysta z mediów społecznościowych. Grywalizacja ma sens, bo milenialsi lubią wyzwania, chcą być zaangażowani i przeżywać emocje. Grywalizacja może być bardzo dobrym narzędziem do rekrutacji pokolenia Y oraz środkiem motywującym do pracy. By grywalizacja w biznesie przyniosła określone efekty pomysł na grę musi być spójny z ogólną strategią marketingową. Ważne jest, by cele w grywalizacji były łatwo mierzalne. Grywalizacja wchodzi na rynek polski, europejski i światowy.

Coraz większą rolę pełni grywalizacja biznesowa (ang. *enterprise gamification*) to zastosowanie techniki i mechanizmów grywalizacyjnych dla celów biznesowych. Zależnie od potrzeb mechanizmy te kierowane są do pracowników, klientów, kontrahentów lub innych partnerów biznesowych przedsiębiorstw, co umożliwia wzrost efektywności procesów biznesowych w odpowiednich obszarach wewnętrznych i zewnętrznych. Może służyć jako wsparcie dla rozwiązywania konkretnych, realnych problemów poprzez zmianę nastawień, nastrojów czy obiektywizację procesów. Jej celem jest ukierunkowanie działań uczestników grywalizacji na określony cel, mobilizacja ludzi do podjęcia działań, które mogą być uznawane jako nudne i rutynowe. Grywalizacja biznesowa opiera się na codziennych rzeczywistych zadaniach, które powinny być realizowane przez wybraną grupę docelową, zgodnie z założeniami biznesowymi wykorzystującego ją przedsiębiorstwa. Program grywalizacyjny wkomponowany jest w procesy biznesowe. Występuje także termin auto-grywalizacja, stosowany wobec samego siebie, oznacza ona także bieżące jej modyfikowanie w taki sposób, by spełniała nasze oczekiwania i zmieniała życie na lepsze. Można ją sto-

⁴¹ J. Woźniak, *Grywalizacja jako potencjalne narzędzie w zarządzaniu zasobami ludzkimi małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, PTE Oddział w Łodzi, Łódź 2017, s. 156.

sować np. podczas nauki języka obcego⁴². Grywalizacja to wstrzykiwanie elementów frajdy do czynności, które chcemy lub musimy wykonywać. Ludzie lubią się bawić, rywalizować i porównywać swoje osiągnięcia z innymi i dążyć do bycia najlepszymi i być nagradzani⁴³. Korporacje wykorzystują grywalizację w stosunku do swoich pracowników i klientów. Grywalizacja powinna zmienić sposób postrzegania pracy i nadać jej charakter zabawy i rywalizacji, co pozostaje w związku z zaangażowaniem. Wpływa ona na integrację pracowników i zmniejsza rotację w zespołach, a to ma przełożenie na lepsze wyniki firmy. Wzmacnia także motywację i zaangażowanie pracowników.

Pracownik posiadający odpowiednią wiedzę, umiejętności i doświadczenie poszukuje sensu swojej pracy oraz chce wiedzieć w jaki sposób jego praca wpływa na sukces firmy. Dlatego konieczne jest rozwijanie orientacji na uczenie się poprzez inicjowanie działań w ramach pracy zespołowej, stanowiących okazję do grupowego uczenia się i wymiany poglądów, nawiązywania relacji ze środowiskiem zewnętrznym, umożliwiającym wymianę doświadczeń, dokonywanie krytycznej oceny dotychczasowej wiedzy i pozyskiwanie nowej. Konieczne jest szersze stosowanie nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych, które w sposób znaczący ułatwiają dostęp do różnorodnych zasobów wiedzy i bazy pomysłów ze źródeł zewnętrznych, umożliwiają ciągłą, sprawną i nisko kosztową komunikację oraz optymalne wykorzystanie zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych.

Grywalizacja oznacza zastosowanie technik i mechanizmów wykorzystywanych podczas gry do zwiększenia poziomu lojalności, zadowolenia i zaangażowania jej uczestników. Ma ona za zadanie nakierowanie graczy na określony cel oraz pobudzanie uczestników do podjęcia właściwych decyzji⁴⁴. Możliwość wskazania jasnych reguł gry oraz możliwości osiągnięcia sukcesu powinny przekładać się na wzrost ich lojalności, zadowolenia i satysfakcji. Grywalizacja może przynieść oczekiwane efekty, gdy nie ma charakteru przymusowego.

⁴² www.grywalizacja.24.pl (data dostępu: 10.09. 2019).

⁴³ P. Tkaczyk, *Grywalizacja...*, op. cit.

⁴⁴ M. Wawer, *Grywalizacja – nowy trend w rekrutacji kandydatów*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2015, s. 222.

W warunkach społeczeństwa wiedzy skuteczne zarządzanie nią staje się podstawą podejmowania decyzji i osiągania przewagi konkurencyjnej. Sposoby gromadzenia, przechowywania i analizowania wiedzy stale się zmieniają, dlatego konieczna jest skuteczna promocja idei dzielenia się wiedzą w organizacji. By proces dzielenia się wiedzą miał miejsce, konieczne jest nie tylko przezwyciężenie barier je ograniczających, ale także generowanie bodźców wspierających procesy dzielenia się wiedzą. Konieczne jest⁴⁵:

- wskazywanie, że wszyscy mogą popełniać błędy,
- można błędy pokazać powołując się na doświadczenia innych,
- wykorzystywać własne doświadczenia z przeszłości,
- trzeba dzielić się własnym doświadczeniem,
- w sposób umiejętny, interesujący przekazywać wiedzę, by dotrzeć do ludzi,
- konieczne jest wzbogacanie rozwiązań informatycznych wspomagających zarządzanie *lessons learned* w narzędzia znane z mediów społecznościowych, by ludzie polubili to, co robią,
- konieczne są działania niestandardowe, które zaskoczą ludzi i wzbudzą zainteresowania.

Zatem proces komunikacji w organizacji pełni bardzo ważną rolę, decyduje o skuteczności wdrożenia strategii, procesu, nowej koncepcji w przedsiębiorstwie, czy nawet determinuje rezultaty działań rynkowych. Konieczna jest tu kreatywność, przedsiębiorczość i innowacyjność.

Grywalizacja jest stosowana w następujących obszarach⁴⁶:

- edukacja, urozmaicenie metod nauczania,
- marketing i sprzedaż, w sprzedaży grywalizacja zwiększa efektywność sprzedawców, w marketingu stosowana jest w kampaniach promocyjnych,
- zarządzanie projektami, umożliwia poprawę komunikacji między uczestnikami zespołu projektowego, umożliwia wzrost zaangażowania w projekt,

⁴⁵ J. Wach, *Dobre praktyki potrzebują dobrego PR-u. 5 skutecznych narzędzi promocji idei lesson learned wewnątrz organizacji*, „Zarządzanie Projektami” 2015, nr 2(9).

⁴⁶ M. Złotek, *Grywalizacja – wykorzystanie mechanizmów z gier jako motywatora do zmiany zachowania ludzi*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2017, s. 65.

- rekrutacja i zarządzanie zasobami ludzkimi, umożliwia rozwój kadr i wzrost zaangażowania ludzi,
- zasoby ludzkie,
- ochrona zdrowia, poprawa nawyków żywieniowych poprzez aplikacje mobilne,
- branża biznesowa, bo innowacyjność odgrywa w niej bardzo ważną rolę, wiele firm dzięki grywalizacji uzyskało lepsze wyniki np. Ikea, Samsung⁴⁷.

Należy wskazać na korzyści, jakie mogą wynikać z grywalizacji. Cały proces przypomina grę komputerową, ale jednocześnie ma zastosowanie w rzeczywistości, podczas gry ma miejsce współdziałanie graczy, którzy mogą się ze sobą komunikować, by zwiększyć skuteczność działań. Grywalizacja umożliwia szybkie uzyskanie informacji zwrotnej i reakcji na podjęte działania⁴⁸. Ponadto udział w grze powoduje stopniowe narastanie trudności, co wymaga wzrostu kompetencji pracownika. Ważne jest też bezpieczeństwo i oszczędność kosztów, co powoduje, że gry wykorzystywane są w celu szkolenia pracowników w projektach, które są drogie i niebezpieczne⁴⁹. Porównanie elementów pracy i gry zawarto w tabeli 2.

W mechanice gier, która powoduje wzrost jej atrakcyjności wyróżniono: nagrody, punkty, poziomy, odznaki, wyzwania jako zadania oraz tabele wyników. T. Jones wyróżnił natomiast takie elementy jak: cel, przeszkody, reguły, akcję oraz warunek wygranej⁵⁰.

Oprócz wielu zalet grywalizacja posiada też pewne wady. Należą do nich między innymi prawdopodobieństwo wywołania negatywnych emocji, np. frustracji, ograniczona grupa docelowa, uzależnienie od gry, zacieranie różnic pomiędzy rzeczywistością a światem wirtualnym oraz wysokie koszty związane z tworzeniem projektu grywalizacji.

⁴⁷ A. Misztal, *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 98.

⁴⁸ S. Aledo, *Gamification: a new approach for human resource management*, Universitat Jaume, Spain, Valencia 2015, s. 21.

⁴⁹ M. Mochocki, *Reality is Broken: Why Games make Us Better and How They Can Change the World*, Jane McGonigal, Penguin Press, New York 2011, ss. 388, „Homo Ludens” 2011, nr 1, s. 239.

⁵⁰ M. Laskowski, D. Gutek, P. Muryjas, *Elementy grywalizacji w logistyce*, „Logistyka” 2014, nr 6, s. 6589.

Tabela 2. Cechy charakterystyczne elementów pracy i gry według M. Hergera

Wyszczególnienie	Elementy pracy	Elementy gry
Zadania	powtarzające się, nudne	powtarzające się, ciekawe
Informacja zwrotna	raz w roku	stała
Cele	niejasne, sprzeczne	jasne
Zasady	niejasne	jasne
Informacja	nieodpowiednia ilość i dostarczona w niewłaściwym czasie	odpowiednia ilość i przekazana we właściwym czasie
Porażki	zabronione, karane, nie rozmawia się o nich	oczekiwane, motywujące, mówi się o tym
Statusy użytkowników	ukryte	jawne
Awans	arbitralny	merytokracja
Współpraca	tak	tak
Tempo/ryzyko	niskie	wysokie
Autonomia	niska	wysoka
Ścieżka do mistrzostwa	niejasna	jasna
Narracja	tylko jeśli masz szczęście	tak
Przeszkody	przypadkowe	celowe

Źródło: J. Kumar, M. Herger, *Gamification at work: Designing Engaging Business Software*, The Interaction Design Foundation, Georgia 2002, s. 24.

Z badań Instytutu Gartnera w USA wynika, że źle zaprojektowany proces gamifikacji stanowi przyczynę niepowodzeń 80% projektów grywalizacyjnych⁵¹. Wskazano ponadto na podstawowe różnice, jakie zachodzą pomiędzy zwykłą grą a grywalizacją.⁵² Warunkiem powodzenia projektów grywalizacyjnych jest odpowiednie zaprojektowanie procesu grywalizacji, co wymaga zrozumienia i odpowiedniej wiedzy. Kolejno konieczne jest wyjaśnienie decydom istotny i potrzeby przeprowadzenia procesu. Po tym ma miejsce zaprojektowanie grywalizacji, w którym należy zwrócić uwagę na następujące ważne problemy tj. fakt, że od stopnia zintegrowania użytkowników zależy skuteczność grywalizacji, należy zwrócić uwagę na

⁵¹ K. Kania, J. Strużyna, *Sześć kroków wprowadzania gamifikacji do praktyk ZZL*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 2, s. 49.

⁵² K. Kania, J. Strużyna, *Sześć kroków...*, op. cit., s. 51.

różnice demograficzne, ponadto warunkiem sukcesu przedsięwzięcia jest to, by działania wykonane podczas grywalizacji miały odzwierciedlenie w rzeczywistości⁵³. Kolejny czwarty krok polega na testowaniu prototypu grywalizacji, zaś piąty to uruchomienie projektu grywalizacji i śledzenie jego wyników. Szósty etap to doskonalenie projektu⁵⁴. Grywalizacja w biznesie to szansa na sukces organizacji funkcjonującej w społeczeństwie sieciowym.

2.5. Podsumowanie

Gospodarka współdzielenia wpisuje się we współczesną ekonomię, która kształtuje się w warunkach globalizacji, wzrostu technologii IT i rozwoju wiedzy. Współdzielenie dóbr staje się koniecznością, bo umożliwia lepsze ich wykorzystanie. Powodem uczestnictwa społeczeństw we wspólnej konsumpcji są poważne problemy ekologiczne i środowiskowe. Gospodarka współdzielenia wpływa na kształtowanie się nowych relacji społecznych. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy, społeczeństwa sieciowego wzrasta znaczenie innowacyjności, która stanowi fundament rozwoju, jest najważniejszą siłą napędową gospodarki, dlatego istnieje potrzeba kreowania i stosowania innowacji. Siłą napędową współczesnych przedsiębiorstw jest zdolność do ciągłego uczenia się i transformowania nowych umiejętności w innowacje. W gospodarce współdzielenia ważna rola przypada tzw. prosumentom trzeciej fali. Nawiązują one współpracę z producentami i są współtwórcami oferty rynkowej. Dzielą się swoją wiedzą. W społeczeństwie sieciowym coraz większą rolę pełni prosumpcja cyfrowa, która wpływa na rozwój twórczości i kreatywności oraz proaktywności konsumentów. Coraz większą rolę we współczesnym świecie pełni grywalizacja biznesowa, czyli zastosowanie technik i mechanizmów grywalizacyjnych dla celów biznesowych, co prowadzi do wzrostu poziomu lojalności, zadowolenia i zaangażowania jej uczestników. Grywalizacja tworzy szanse na sukces organizacji funkcjonującej w społeczeństwie sieciowym.

⁵³ J. Koivisto, J. Hamari, *Demographic differences in perceived benefits from gamification*, "Computers in Human Behavior" 2014, Vol. 35, s. 179-188.

⁵⁴ K. Kania, J. Strużyna, *Sześć kroków...*, op. cit., s. 58-59.

Bibliografia

- Aledo S., *Gamification: a new approach for human resource management*, Univesitata Jaume, Spain, Valencia 2015.
- Bajauescu T.M., *Open Innovation in Technology upgrading*, "FAIMA Business & Management Journal" 2019, nr 7(2).
- Banaszak M., *Ekonomia współdzielenia jako alternatywny kierunek rozwoju miast*, „Ekonomia Społeczna” 2016, nr 1.
- Baruk A., Iwanicka A., *Prosumpcja jako trend konsumencki w opiniach potencjalnych prosumentów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy zarządzania, finansów i marketingu” 2015, nr 41, s. 2016, tom 1.
- Belk R., *Extended Self in a Digital World*, "Journal of Consumer Research" 2013, vol. 40, nr 3.
- Bywalec C., Rudnicki L., *Konsumpcja*, PWE, Warszawa, 2002.
- Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nack L., *From game desing elements to gamefulness: Defining gamification*, [w:] Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, NY: ACM, Nowy Jork 2011.
- Dusi D., *The Perks and Downsides of Being a Digital Prosumer: Optimistic and Pessimistic Aproaches to Digital Prosumption*, "International Journal of Social Science and Humanity" 2016, Vol. 6, no 5.
- Francik A., *Innowacje jako źródło przedsiębiorczości*, [w:] J. Targalski, A. Francik, (red.) *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Freeman Ch., Soete L., *The Economics of Industrial Innovation*, The MIT Press, Cambridge (MA) 1999.
- Gach D., *Pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy klientów*, „E-mentor” 2008, nr 23.
- Hamari J., Sjöklint M., Ukkonen A., *The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption*, "Journal of the Association for Information Science and Technology" 2016, nr 67(9), s. 2047-2059.
- Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „E-mentor” 2011, nr 3 (40).
- Janasz W., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J., *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
- Kania K., Strużyna J., *Sześć kroków wprowadzania gamifikacji do praktyk ZZL*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2015, nr 2.
- Koivisto J., Hamari J., *Demographic differences in perceived benefits from gamification*, "Computers in Human Behavior" 2014, vol. 35.
- Kumar J., Herger M., *Gamification at work: Designing Engaging Business Software*, The Interaction Desing Foundation, Georgia 2002.
- Laskowski M., Gutek D., Muryjas P., *Elementy grywalizacji w logistyce*, „Logistyka” 2014, nr 6.

- Leszczyńska M., Łopaciński K., *Współdzielenie i kokreacja jako przejawy nowych trendów w ekonomii*, „Informatyka Ekonomiczna. Business Informatics” 2017, nr 2(44).
- Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Malinowski B.F., *Różne oblicza sharing economy*, 2016, http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=DFE8A2F9EB1F43E19D0F6AD1B9C7DCB6.
- Misztal A., *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
- Mitręga M., *Czy prosumpcja w dobie kryzysu to zjawisko jednowymiarowe?: eksploracja wśród użytkowników portali społecznościowych*, „Problemy Zarządzania” 2013, Vol. 11, no 1940, t. 1.
- Mochocki M., *Reality is Broken: Why Games make Us Better and How They Can Change the World*, Jane McGonigal, Penguin Press, New York 2011, ss. 388, „Homo Ludens” 2011, nr 1.
- Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Penc-Pietrzak I., *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa 2004.
- Pizaru A., *Peer-to-peer travel: blessing or blight?*, „International Journal of Hospitality Management”, „Complete” 2014, nr 38.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.
- Poznańska K., *Innowacyjność jako czynnik determinujący wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków – materiały konferencyjne*, Toruń 2001.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Raport *Współdziel i rządz. Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje*, PwC Polska, Warszawa 2016.
- Skrzypek A., *Konsumpcjonizm a ekonomia współdzielenia*, „Problemy Jakości” 2019, nr 9, s. 2-8.
- Skrzypek A., *Otwarte innowacje jako narzędzie efektywnego zarządzania wiedzą*, „Problemy Jakości” 2019, nr 1.
- Skrzypek A., Sagan S., *Open Innovation in Business Models*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Sectio H” 2018, vol. LII, 6.
- Skrzypek E., *Sharing economy – wybrane problemy*, „Problemy Jakości” 2019, nr 10.
- Stieglitz N., Heine K., *Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm*, „Strategic Management Journal” 2007, nr 28.
- Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- Sztokfisz B., *Gospodarka współdzielenia – pojęcie, źródła, potencjał*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2017, nr 6(966).

- Szul E., *Prosumpcja jako aktywność współczesnych konsumentów – uwarunkowania i przejawy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, Uniwersytet Rzeszowski, nr 31.
- Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Tkaczyk P., *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- Tkaczyk P., *Grywalizacja. Jak zastosować reguły gry w działaniach marketingowych*, Wydawnictwo Helion/Onepress, Gliwice 2012.
- Wach J., *Dobre praktyki potrzebują dobrego PR-u. 5 skutecznych narzędzi promocji idei lesson learned wewnątrz organizacji*, „Zarządzanie Projektami” 2015, 2(9).
- Wawer M., *Grywalizacja – nowy trend w rekrutacji kandydatów*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin 2015.
- Wójcik P., *Grywalizacja w projektach wytwarzania oprogramowania*, „Zarządzanie Projektami” 2015, 2(9).
- Wolny R., *Prosumpcja i prosument na rynku e-usług*, „Konsumpcja i Rozwój”, 2013, vol. 1, nr 4.
- Woźniak J., *Grywalizacja jako potencjalne narzędzie w zarządzaniu zasobami ludzkimi małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, PTE Oddział w Łodzi, Łódź 2017.
- www.grywalizacja.24.pl.
- Złotek M., *Grywalizacja – wykorzystanie mechanizmów z gier jako motywatora do zmiany zachowania ludzi*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2017.

Conditions and consequences of the organization's innovativeness in the sharing economy

Abstract: In the conditions of the knowledge society, the basis for the functioning and development of an organisation is innovation, which is related to knowledge, creativity and entrepreneurship. Innovations shape the innovativeness of the economy, and therefore enterprises. Innovations determine the place that a given entity occupies in the competitive struggle for an increasingly demanding customer, who should be satisfied and loyal. In the conditions of growing importance of information and communication technologies and the development of the network society, sharing phenomena are intensifying, setting new trends and directions of market behaviour of contemporary consumers. The importance of prosumption, including digital prosumption, is growing. More and more agile, intelligent, knowledge-based organizations are looking for new, effective ways to reach the customer using gamification, whose role in business processes is systematically growing.

Keywords: *innovation, sharing, gamification, prosumption*